

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес-процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и организация предприятий энергетического и  
транспортного комплексов»

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
Е.В.Кашина  
«    »        2017 г.

## **БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.01.05.09 «Экономика предприятий и организаций  
(автомобильный транспорт)»

**Повышение конкурентоспособности  
пассажирского автотранспортного предприятия  
(на примере Иланского филиала ГПК «Краевое АТП»)**

Пояснительная записка

Руководитель

доц., канд. тех. наук Ю.А. Хегай

Выпускник

А.Л. Фролова

Красноярск 2016

Продолжение титульного листа БР по теме «Повышение конкурентоспособности пассажирского автотранспортного предприятия (на примере Иланского филиала ГПКК «Краевое АТП»)

Консультанты по

разделам:

Конкурентоспособность как фактор развития пассажирского АТП	Ю. А. Хегай
---	-------------

Анализ деятельности ГПКК «Иланское АТП»	Ю. А. Хегай
---	-------------

Оценка и разработка проекта повышения уровня конкурентоспособности предприятия	Ю. А. Хегай
--	-------------

Нормоконтролер

Ю. А. Хегай

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Кафедра «Экономика и организация предприятий энергетического и  
транспортного комплексов»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

Е. В. Кашина

«    »                      2016 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ**  
**в форме бакалаврской работы**

Студенту Фроловой Анастасии Львовне

Группа УБ 12-05 Направление (специальность) 38.03.01.05.09

«Экономика предприятий и организаций» (автомобильный транспорт)

Тема выпускной квалификационной работы «Повышение конкурентоспособности пассажирского автотранспортного предприятия (на примере Иланского филиала ГПКК «Краевое АТП»)

Утверждена приказом по университету № 4111/с от 25.03.2016 г.

Руководитель ВКР Ю. А. Хегай, канд. тех. наук, доцент кафедры ЭОПЭТК

Исходные данные для ВКР:

- первичная документация предприятия (бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках и другие формы финансовой отчетности);
- технико-эксплуатационные показатели работы предприятия;
- устав предприятия;
- законодательные и нормативные акты РФ в области автомобильного транспорта;
- литературные источники и периодическая печать.

Перечень разделов ВКР:

- конкурентоспособность как фактор развития пассажирского автотранспортного предприятия;
- анализ деятельности ГПКК «Иланский АТП»;
- оценка и разработка проекта повышения уровня конкурентоспособности предприятия.

Перечень графического материала: титульный лист, тема бакалаврской работы, актуальность, цель, задачи, объект исследования, основные виды деятельности предприятия, рекомендации, мероприятия.

Руководитель ВКР

Ю. А. Хегай

Задание принял к исполнению

А. Л. Фролова

## РЕФЕРАТ

Текст 88с., 10 рис., 10 табл., 84 источника.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ АТП, УРОВЕНЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРЕДЛОЖЕНИЕ.

Объект исследования – Иланский филиал ГПКК «Краевое АТП».

Цели исследования:

- рассмотреть конкурентоспособность пассажирского автотранспортного предприятия и факторов, ее определяющих;

- исследовать методы оценки и повышения конкурентоспособности пассажирского автотранспортного предприятия;

- проанализировать финансовые и экономические показатели деятельности пассажирского автотранспортного предприятия Иланский филиал ГПКК «Краевое АТП»;

- проанализировать и оценить конкурентоспособность пассажирского автотранспортного предприятия Иланский филиал ГПКК «Краевое АТП»;

- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности пассажирского автотранспортного предприятия Иланский филиал ГПКК «Краевое АТП»;

- оценить экономический эффект от введения предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности.

В результате были разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	1
1 Конкурентоспособность как фактор развития пассажирского автотранспортного предприятия .....	8
1.1 Конкурентоспособность услуг и ее составляющие .....	8
1.2 Конкурентоспособность пассажирского автотранспортного предприятия и факторы ее определяющие.....	11
пассажирского автотранспортного предприятия.....	23
2 Анализ деятельности ГПКК «Иланского АТП» .....	33
2.1 Анализ рынка пассажирских автотранспортных перевозок.....	33
1.3 Методы оценки и повышения конкурентоспособности .....	23
2.2 Финансово-экономический анализ деятельности и выявление резервов повышения конкурентоспособности АТП .....	33
2.3 Анализ конкурентоспособности АТП.....	34
3 Оценка и разработка проекта повышения уровня конкурентоспособности предприятия.....	35
3.1 Расчет уровня конкурентоспособности АТП.....	35
3.2 Разработка комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности ГПКК "Иланское АТП" .....	35
3.3 Оценка экономического эффекта от внедрения комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности.....	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	37
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	80

## **ВВЕДЕНИЕ**

Автомобильный транспорт в России становится самым популярным способом перевозки грузов и пассажиров. По данным Федеральной службы государственной статистики РФ в 2014 году 70% грузов и 60% пассажиров в РФ было перевезено с помощью автомобилей. Учитывая вклад, вносимый рынком автоперевозок в экономику РФ, решение проблем его функционирования становится приоритетной задачей государства.

Основой рыночных отношений на автомобильном транспорте является конкуренция автотранспортных предприятий как производителей транспортной продукции за рынок сбыта своей продукции, то есть перевозки грузов и услуги, с целью получения высоких финансовых результатов (доходов, прибыли).

В современных условиях российским автотранспортным предприятиям, осуществляющим пассажирские перевозки, необходимо повышать свою конкурентоспособность путем оптимизации бизнес-процессов, разработки и внедрения инновационных технологий, изучения и заимствования международного опыта, использования потенциала квалифицированных кадров, инвестиций в свое развитие.

Обеспечение конкурентоспособности объективно является основной стратегической задачей любого предприятия. Известно, что уровень конкурентоспособности определяется большим числом факторов, соответственно, могут быть выделены и различные направления в решении этой задачи. К сожалению, приходится констатировать тот факт, что в настоящее время, несмотря на существующие различные подходы к определению конкурентоспособности транспортных предприятий общий инструментарий оценки конкурентоспособности АТП отсутствует. Одна из причин этого – недостаточная проработка конкурентоспособности АТП как экономической категории, что ведет к запутанности и неопределённости понятий и терминов. Зачастую определение конкурентоспособности

транспортного предприятия определяют только в рамках выполняемой им транспортной услуги без учёта функциональных аспектов производственно-хозяйственной деятельности: персонал, маркетинг, финансовая политика, инвестиционная политика, операционная деятельность и пр.

В связи с этим целью выпускной квалификационной работы является исследование и разработка проекта повышения конкурентоспособности на пассажирском автотранспортном предприятии (ПАТП).

Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих взаимосвязанных задач:

- рассмотреть конкурентоспособность пассажирского автотранспортного предприятия и факторов, ее определяющих;
- исследовать методы оценки и повышения конкурентоспособности пассажирского автотранспортного предприятия;
- проанализировать и оценить конкурентоспособность пассажирского автотранспортного предприятия ГПКК «Иланское АТП»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности пассажирского автотранспортного предприятия ГПКК «Иланское АТП».

Объектом исследования выступает пассажирское автотранспортное предприятие ГПКК «Иланское АТП».

Предмет исследования – конкурентоспособность пассажирского АТП.

Избранная тема исследования имеет большую практическую значимость, поскольку позволяет изучить понятие конкурентоспособности автотранспортного предприятия, главные факторы, влияющие на нее и методы ее повышения, а разработанные мероприятия по повышению конкурентоспособности ГПКК «Иланское АТП» могут быть использованы как в деятельности конкретного предприятия, так и в деятельности предприятия с аналогичными параметрами.



# **1 Конкурентоспособность как фактор развития пассажирского автотранспортного предприятия**

## **1.1 Конкурентоспособность услуг и ее составляющие**

Конкурентоспособность – это характеристика товара (услуги), отражающая его отличие от товара-конкурента как по степени соответствия конкретной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение.

Конкурентоспособность включает три основные составляющие. Первая жестко связана с товаром как таковым и в значительной мере сводится к качеству. Вторая связана как с экономикой создания сбыта и сервиса товара, так и с экономическими возможностями и ограничениями потребителя. Она находит свое выражение в цене товара (услуги). Наконец, третья отражает все то, что может быть приятно или неприятно потребителю как покупателю, как человеку, как члену той или иной социальной группы и т. д. [7].

Два элемента – потребительские свойства и цена – являются главными составляющими конкурентоспособности товара (услуги). Однако рыночные перспективы товаров связаны не только с качеством и издержками производства. Причиной успеха или неудачи товара могут быть и другие (нетоварные) факторы, такие, как рекламная деятельность, престиж фирмы, предлагаемый уровень обслуживания.

И все же, как ни важны внепроизводственные аспекты деятельности фирм по обеспечению конкурентоспособности, основой являются качество и цена. Вместе с тем обслуживание на высшем уровне создает большую привлекательность. Исходя из этого, формулу конкурентоспособности можно представить в следующем виде:

Конкурентоспособность = Качество + Цена + Обслуживание.

Управлять конкурентоспособностью – значит обеспечивать оптимальное соотношение названных составляющих, направлять основные усилия на решение следующих задач: повышение качества продукции,

снижение издержек производства, повышение экономичности и уровня обслуживания. Указанные составляющие конкурентоспособности являются многофакторными, и каждая из них может рассматриваться как сложный самостоятельный объект управления. В частности, на величину издержек производства влияют стоимость и качество сырья, топлива, электроэнергии, покупных полуфабрикатов и комплектующих изделий, квалификация и уровень заработной платы производственного персонала, производительность труда, издержки управления и т.д. При этом в конечном счете возможность обеспечения необходимого уровня составляющих конкурентоспособность элементов определяется такими базовыми производственными факторами, как технический уровень производства, уровень организации производства и управления [1].

По существу, основа современной "философии успеха" заключается в подчинении интересов фирмы целям разработки реализации конкурентоспособного ассортимента услуг. На первый план ставится ориентация на долговременный успех и на потребителя. Безусловно, ориентация на потребителя выражает стремление фирмы обеспечить себе наиболее надежный путь к достижению и поддержанию высокой прибыли.

Финансовые результаты, например, многих японских компаний свидетельствуют, что именно эта философия в современных условиях ведет к обеспечению стабильного положения фирм на рынке, высокой рентабельности их деятельности. Поэтому руководители компаний рассматривают вопросы прибыльности с позиций качества, потребительских свойств продукции (услуг), конкурентоспособности [2].

Для анализа положения изделия на рынке, оценки перспектив его сбыта, выбора стратегии продаж используется концепция "жизненного цикла товара".

Одновременная работа с товарами, находящимися на различных стадиях жизненного цикла, под силу лишь крупным компаниям. Небольшие

фирмы вынуждены идти по пути специализации, т.е. выбирают себе одно из следующих направлений:

- фирма-новатор, занимающаяся прежде всего вопросами нововведений;
- инжиниринговая фирма, разрабатывающая оригинальные модификации товара и его дизайн;
- узкоспециализированный изготовитель – чаще всего субпоставщик относительно несложных изделий массового выпуска;
- производитель традиционных изделий (услуг) высокого качества.

Как показывает опыт, небольшие фирмы особенно активно действуют в производстве товаров, проходящих стадии формирования рынка и ухода с него. Дело в том, что крупная фирма обычно неохотно идет первой на производство принципиально новой продукции. Последствия возможной неудачи для нее намного тяжелее, чем для небольшой вновь образованной фирмы. И если речь идет не о фундаментальных разработках в области технологии, а о доведении оригинальной идеи нового изделия до стадии материального воплощения, то она вполне под силу относительно небольшим фирмам-новаторам. Именно они сегодня определяют инновационный процесс в развитых странах. Таким образом, специализация малых фирм на работе с товарами, находящимися на конкретных стадиях жизненного цикла, порождается стремлением фирмы наиболее эффективно использовать свой потенциал и обеспечить конкурентоспособность товара на рынке [4].

Согласно закону о конкуренции в мире происходит объективный процесс повышения качества продукции (услуг) и снижения их удельной цены, отражающей отношение цены товара к его полезному эффекту. В условиях конкуренции никто никого не заставляет повышать качество продукции, кроме угрозы банкротства. В результате постоянно идет процесс "вымывания" с рынка некачественной продукции. Таким образом, главным критерием конкурентоспособности является оценка товара потребителем.

Поэтому в рыночных условиях все элементы конкурентоспособности товара должны быть ориентированы на покупателя, чтобы не могло возникнуть малейшего сомнения или иного толкования в отношении любого из них. Как известно, каждый рынок характеризуется своим покупателем, составляющим различные сегменты потребительского рынка. Поэтому факторы конкурентоспособности во многом формируются под влиянием тех сегментов рынка, на которых происходит конкурентная борьба. Движущей силой конкуренции является стимул к нововведениям. Именно на основе нововведений удастся повышать качество продукции (услуг), улучшать полезный эффект товара, тем самым добиваться конкурентного преимущества данного товара. Таким образом, обеспечение конкурентоспособности товара требует новаторского, предпринимательского подхода, сутью которого являются поиск и реализация инноваций [28].

## **1.2 Конкурентоспособность пассажирского автотранспортного предприятия и факторы ее определяющие**

Развитие автотранспортной отрасли, с одной стороны, в значительной степени зависит от экономического состояния страны, с другой стороны обеспечивает взаимодействие предприятий обслуживаемых ею отраслей, что определяет высокую значимость вопроса повышения конкурентоспособности отечественных автотранспортных предприятий.

Как уже было отмечено во введении, предприятия рынка транспортных услуг, в том числе, услуг по перевозке пассажиров, функционируют в условиях жесткой конкуренции, которая требует от участников рынка постоянного систематического анализа конкурентоспособности предприятия, в целом, и его отдельных услуг, в частности. Отметим, что отечественные пассажирские автотранспортные предприятия (далее – ПАТП), которые осуществляют международные перевозки, испытывают негативное воздействие, связанные со снижением спроса на автотранспортные услуги, а

также с проникновением перевозчиков из-за рубежа на рынок России. В последнее время, в результате вступления нашей страны в ВТО отмеченный процесс, связанный с вытеснением отечественных автоперевозчиков зарубежными предприятиями, становится более масштабным. Это связано с более качественными услугами, которые предоставляют зарубежные предприятия. Таким образом, проблема повышения конкурентоспособности в современных российских условиях приобретает актуальность, как на уровне страны и автотранспортной отрасли в целом, так и на уровне отдельного предприятия [6].

Однако прежде чем приступать непосредственно к цели выпускной квалификационной работы, то есть разработке проекта повышения конкурентоспособности пассажирского автотранспортного предприятия, следует изучить данное понятие и определить, факторы на нее влияющие.

Термин «конкурентоспособность» используется, как в отношении отдельного товара или услуги, так и в отношении отрасли или какого-либо предприятия. Проблемами конкурентоспособности занимается целый ряд дисциплин, в частности, менеджмент, маркетинг, экономические дисциплины, товароведение. Определения понятия «конкурентоспособность» представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Определения понятия «конкурентоспособность»

Автор	Подход к трактовке понятия
Портер М.	<b>Конкурентоспособность</b> представляет собой свойство товара или услуги выступать на рынке наравне с аналогичными товарами, услугами [19].
Макдоналд М., Данбар Я.	<b>Конкурентоспособность компании</b> представляет собой меру реальной силы организации в каждом сегменте, объективная оценка способности компании удовлетворить потребности каждого сегмента в сравнении с конкурентами [13].
Жан-Жак Ламбен	<b>Конкурентоспособность фирмы</b> является ее способностью удовлетворять нужды потребителей более качественно, нежели это делают конкуренты [9].

## Окончание таблицы 1

Автор	Подход к трактовке понятия
Кретов И.И., Юданов А.Ю.	<b>Конкурентоспособность</b> является характеристикой товара, которая отражает отличие этого товара от товара конкурирующей компании по степени соответствия одной и той же общественной потребности, а также по уровню затрат на удовлетворение этой потребности [8,33].
Нагапетьянц Н.А., Фурс И.Н.	<b>Конкурентоспособность товара</b> представляет собой рыночную характеристику товара, совокупность его достоинств на рынке, которые способствуют успешной реализации в условиях конкуренции [18,31].
Лебедева О.А., Лыгина Н.И	<b>Конкурентоспособность</b> предполагает несколько уровней конкурентного превосходства. Чтобы обеспечить лидирующее положение фирмы на рынке, важной стратегической задачей необходимо опережать конкурентов в разработке и освоении новых товаров, новой технологии, нового дизайна, нового уровня издержек производства, новых цен, нововведений в системе распределения и сбыта. Таким образом, достигается несколько аспектов конкурентного преимущества[10].
Фатхутдинов Р.А., Магометов Ш.Ш.	<b>Конкурентоспособность объекта</b> является его способностью конкурировать с аналогичными объектами на конкретном рынке в конкретное время [27,12].
Завьялов П.С., Чернов В.А. [17,46]	<b>Конкурентоспособность предприятия</b> представляет собой способность фирмы к конкуренции фирмы с продавцами и производителями аналогичных товаров с помощью лучшего качества, адекватных цен, комфорта потребителей [11,33].
Хруцкий В.Е., Корнеева И.В.	<b>Конкурентоспособность организации</b> - это способность компании успешно функционировать на конкретном рынке в конкретный временной период в помощью выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг [32].

Как видим, «конкурентоспособность» трактуется по-разному разными авторами, представителями разных стран. Остановимся на определении Кретова И.И., определяющего конкурентоспособность как характеристику

товара, которая отражает его отличие от товара-конкурента, с одной стороны, по степени соответствия одной и той же общественной потребности, а с другой—по уровню затрат на удовлетворение этой потребности.

Полагаем, что данное определение наиболее полно и емко отражает суть такого явления, как конкурентоспособность.

Конкурентоспособность предприятия определяется средствами, используемыми в конкурентной борьбе, которые позволяют улучшить его позиции на рынке транспортных услуг. Этими средствами являются: цена и качество услуги, ассортимент услуг, сервисное обслуживание, условия платежей, а также реклама и информация. Представим многообразие конкурентных отношений в виде рисунка. Уровни конкурентоспособности представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Уровни конкурентоспособности

Условно конкурентные отношения можно подразделить на три уровня:

- микроуровень определяет конкретные виды продукции;
- мезоуровень относится к отрасли, корпоративным объединениям;

- макроуровень несет в себе особенности народно-хозяйственных комплексов.

Соответственно этой градации конкурентные характеристики и факторы, которые их определяют, подразделяются на [25]:

- микроуровневые, которые отражают качество и цену продукции;
- мезоуровневые, которые характеризуют стабильное улучшение показателей, отражающих эффективность использования производственных ресурсов;
- макроуровневые, которые отражают состояние систем хозяйствования, их баланс, инвестиционный климат и др.

Определяя эффективность работы предприятий-конкурентов на рынке, выделяют основные факторы, которые должны быть изучены. Эти факторы различны в зависимости от объекта конкурентоспособности. Факторы конкурентоспособности, зависящие от объекта приведены в таблице 2.

Таблица 2 – Факторы конкурентоспособности, зависящие от объекта

Объект	Факторы
Услуга	<ul style="list-style-type: none"><li>- услуга, критерии качества услуги;</li><li>- цена;</li><li>- доведение услуги до покупателя;</li><li>- продвижение услуги;</li><li>- доля рынка.</li></ul>
Предприятие сферы услуг	<ul style="list-style-type: none"><li>- имидж компании;</li><li>- динамичность развития компании;</li><li>- параметры диверсификации;</li><li>- возможность риска;</li><li>- ассортимент услуг, его разнообразие;</li><li>- качество реализуемой услуги;</li><li>- культура обслуживания;</li><li>- условия обслуживания;</li><li>- доступность услуг;</li><li>- суммарная рыночная доля;</li><li>- стабильность финансово-экономического положения;</li><li>- рыночная цена услуги со скидками;</li><li>- уровень стимулирования сбыта</li></ul>



Окончание таблицы 2

Объект	Факторы
Предприятие сферы услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проводимые маркетинговые исследования, их частота, глубина, бюджет;</li> <li>- рекламная деятельность;</li> <li>- профессиональная этика;</li> <li>- самосовершенствование, гибкость;</li> <li>- политика предприятия во внешней предпринимательской среде,</li> <li>- мобильность рабочей силы;</li> <li>- дух конкуренции</li> </ul>
Отрасль	<ul style="list-style-type: none"> <li>- производительность труда;</li> <li>- оплата труда;</li> <li>- капиталоемкость;</li> <li>- наукоемкость;</li> <li>-объем технологических наработок для научных и проектно-конструкторских разработок;</li> <li>- отношение к экспорту и импорту</li> <li>-соответствие уровня развития отрасли уровню развития национального хозяйства</li> <li>- экспансия отрасли.</li> </ul>

В отличие от предприятий промышленности, автотранспортные предприятия имеют свою специфику, связанную с предметом своей деятельности.

Более того, обслуживание пассажиров – процесс более сложный в организации с точки зрения безопасности объекта перевозки.

Указанная специфика напрямую связана с конкурентоспособностью автотранспортного предприятия, она оказывает на нее непосредственное воздействие.

Конечный результат деятельности (продукт) автотранспортного предприятия является совокупностью неимущественных и вещественных потребительных стоимостей, которые необходимы для удовлетворения потребностей и желаний населения, возникающих в момент появления потребности или желания и совершения ими поездки из одного региона в другой.

Продукт состоит из двух основных элементов. Первый – транспортный товар, который представляет собой продукт труда производственных сфер деятельности многих служб и подразделений транспорта, созданный для продажи и предназначенный для использования пассажирами при совершении поездки из одного места в другое. Сам транспортный товар населению не продается, продается услуга перевозки в нем.

Транспортный товар включает в себя три уровня:

- товар по замыслу: например, микроавтобус или пассажирский автобус.
- товар в реальном исполнении.
- товар с подкреплением.

Второй элемент продукта – сервисная транспортная услуга, которая представляет собой результат деятельности исполнителя транспортной услуги по удовлетворению потребностей пассажиров в совершении поездки. Сервисная транспортная услуга также состоит из трех уровней [30]:

- основная услуга, которая представляет собой перевозку пассажиров из одного пункта отправления в другой, пассажир покупает на самом деле не свойства продукта – место в автобусе, а перевозку, перемещение для реализации своей потребности и цели поездки.
- сопутствующая услуга которая представляет собой услугу, необходимую для реализации основной услуги, как то продажа билетов или услуги проводников.
- дополнительные услуги, которые являются дополнением к основной оказываемой услуге, и придают особую привлекательность услугам, оказываемым именно этой автотранспортной фирмой, например это – еда и питье в пути, журналы и газеты, доступ в интернет и т.п.

Обобщая, можно отметить, что конкурентоспособность пассажирского автотранспортного предприятия, таким образом, определяется [14]:

- техническими характеристиками транспорта, который используется для оказания услуги;
- качеством реализуемой услуги (время начала и окончания оказания услуги в ракурсе удобства и необходимости для клиента, культуры и условий обслуживания);
- разнообразием ассортимента услуг – дополнительно оказываемые услуги.

Для комплексного обслуживания населения в перевозках пассажирскими предприятиями могут формироваться так называемые пакеты транспортных услуг. Пакеты транспортных услуг создаются из отдельных видов услуг: трансферта (встречи, провоза, подноса или подвоза багажа и пассажира до вокзала или места проживания); перевозки, питания и напитков, медицинского обслуживания в пути следования и т.п. А также транспортная услуга может быть включена в пакет другого вида услуг, например туристических.

К другим особенностям функционирования пассажирского автотранспортного предприятия, как и других предприятий автотранспортной отрасли, которые оказывают влияние на его конкурентоспособность, можно отнести: невещественность продукции предприятия, специфику тарифообразования на пассажирские автоперевозки, отсутствие товарных запасов, сезонность спроса на пассажирские перевозки и неравномерность использования транспортных средств (далее – ТС). Так, культура и условия обслуживания представляются более важными аспектами качества оказываемой услуги для пассажирских перевозок, нежели для грузовых.

Еще одним из факторов, который снижает конкурентоспособность российских пассажирских автотранспортных предприятий, является высокий удельный вес в себестоимости услуг постоянно-переменных затрат: на заработную плату, на топливо, электроэнергию, амортизацию, ремонт и пр. Помимо этого, колебания спроса на транспортные услуги вынуждают

предприятия к регулярным маркетинговым исследованиям на предмет уровня спроса и удовлетворенности клиентов оказанием услуг, которые оказывает предприятие, с целью поддержания своей конкурентоспособности [5].

Для поддержания должного уровня конкурентоспособности автотранспортного предприятия по перевозке пассажиров необходим, таким образом, постоянный мониторинг нужд, пожеланий и уровня спроса населения на поездки. В сервисном обслуживании, связанном с перевозками пассажиров, началом работы с клиентом считают не момент приобретения билета, а момент появления у потенциального пассажира потребности в поездке.

Изучение потребностей в транспортных услугах является истоком работы с населением и залогом конкурентоспособности автотранспортного предприятия в целом.

Для того чтобы конкурентоспособность предприятия сервиса оставалась на высоком уровне, необходимо принимать во внимание потребность массовых групп пассажиров, которые группируются в соответствии с целями поездки и другим признакам, не только в количестве предоставляемых мест, но и в своевременности предоставления услуги.

Так же необходимо, чтобы расписание движения автобусов учитывало время перемещения пассажиров от дома до места начала поездки, время в пути следования автобуса и время на перемещение от прибытия автобуса в конечный пункт до места проживания, работы или учебы [5].

Важно подчеркнуть, что не менее необходимо учитывать и биологические потребности населения, как то: потребность в пище, воде, свете, чистом воздухе, температурном режиме, возможности двигаться и другие насущные человеческие потребности.

Особо следует отметить необходимость удовлетворения санитарно-гигиенических потребностей пассажиров. Дети и взрослые пассажиры с различными психофизическими потребностями испытывают в этом

отношении определенные неудобства при совершении поездок в автобусах, длительностью более одного часа.

В последние годы фактором, влияющим на конкурентоспособность, также стали информационные потребности населения. Это, в первую очередь, потребности в периодических изданиях, Интернете, спутниковом и кабельном телевидении, мобильной телефонной связи и т.д. Сегодня компании, в основном, могут предоставить некоторые периодические издания и радиоуслуги, чего крайне недостаточно. Поездка в таких условиях негативно влияет на психоэмоциональное состояние пассажиров, не имеющих привычного доступа к сети Интернет, мобильной связи.

Сегодня точно установлено, что доля пассажиров, которые желали бы приобрести периодические издания, информационные услуги и услуги различных видов связи, составляет более 60 % [29].

Также важным моментом является личная безопасность пассажиров. Эта потребность связана не только с технической эксплуатацией подвижного состава, но и с криминальной обстановкой в стране, сильным расслоением общества и другими негативными социальными факторами.

Потребности пассажиров в основной услуге – перевозке – и дополнительных сервисных услугах должны лежать в основе формирования маркетинговых программ транспортного обслуживания населения и повышения конкурентоспособности пассажирского автотранспортного предприятия, разрабатываемых пассажирскими предприятиями и сервисными центрами не реже двух раз в год вместе с вводом нового графика движения автобусов и публиковаться в расписании движения автобусов. Не менее важным является вопрос обновления автобусного парка на перспективу.

Итак, основными задачами транспортного сервиса как фактора повышения конкурентоспособности в пассажирских перевозках являются:

- повышение уровня доходов от перевозок пассажиров и оказания сервисных услуг.

- маркетинговые исследования спроса населения на перевозки и услуги с использованием анкетирования, опросов, данных статистики и прогнозов о развитии курортных зон и зон отдыха, экономического развития регионов и др.

- создание сетевой информационной автоматизированной системы резервирования и продажи основных транспортных услуг, создаваемых пассажирскими предприятиями, их структурами, а также иными организациями, которые работают на основе договоров, в информационной системе должны быть созданы базы данных, доступные пассажирским предприятиям и ее структурам.

- определение экономически целесообразной стоимости проезда на места в отдельных типах автобусов и сервисные услуги пассажирских предприятий с учетом их конкурентоспособности.

- оформление заявок на услуги по телефону, электронной почте через Интернет, с помощью вызова агента на дом или на работу.

- организация полноты и своевременности расчетов между пассажирскими автотранспортными предприятиями и другими предприятиями за выполненные услуги.

- организация технической и технологической сервисной подготовки пассажирских составов к рейсу.

- обеспечение пассажиров информацией о предоставляемых услугах, ценах, изменениях в правилах перевозок, тарифах и других нормативных и справочных документах с помощью Интернета, местного радио, справочно-информационных установок, информационных листов и другой рекламной продукции.

- изучение социальных, технических и технологических аспектов сервиса, сбор, систематизация и анализ информации о качестве обслуживания пассажиров и качестве проданных услуг своих и у конкурентов. Оценка рынка продавцов и покупателей услуг, формирование постоянной клиентуры.

- совершенствование существующих, разработка и продвижение на транспортный рынок новых услуг на основе анализа спроса и предложения.

- подготовка и обучение обслуживающего персонала к вводу новых товаров и услуг.

- управление сервисным обслуживанием пассажиров. Разработка постоянно действующей системы контроля качества сервиса. Применение четко сформулированных количественных критериев оценки качества предоставляемых услуг. Создание служб контроля качества сервиса на всех этапах технологического цикла обеспечения и по всем параметрам.

Основные факторы, влияющие на конкурентоспособность ПАТП представлены на рисунке 2 [21].



Рисунок 2 – Основные факторы, влияющие на конкурентоспособность ПАТП.

Конкурентоспособность является одной из наиболее значимых, включающих в себя множество факторов, характеристик, которые используются в анализе экономической ситуации страны и отдельно взятого предприятия.

Показатели конкурентоспособности используют как критерий оценки и эффективности экономической деятельности предприятий.

Наиболее зримым отличием конкурентоспособности пассажирского автотранспортного предприятия от других предприятий, в частности, промышленных предприятий (как это подчеркивалось уже в исследовании) является тот, факт, что результатом её деятельности является не создание продуктов, а удовлетворение покупательского спроса, оказание услуг, а также то, что эффект проявляется и за пределами сферы обращения.

Вышеназванные факторы конкурентоспособности пассажирского автотранспортного предприятия тесно взаимосвязаны. Изменение любого из них неизбежно меняет другие показатели, что нужно понимать руководству, когда оно начинает осуществлять внутриорганизационные преобразования для приспособления компании к изменяющимся условиям внешней среды.

### **1.3 Методы оценки и повышения конкурентоспособности пассажирского автотранспортного предприятия**

Несмотря на то, что проблема конкурентоспособности достаточно разработана, единого подхода к ее количественной оценке до сих пор не выработано.

Указанной проблемой занимались такие зарубежные и отечественные ученые, как М. Портер, Ф. Котлер, Е. Дихтль, Е.П. Голубков, А. Глухов, П.С. Завьялов, Г.Л. Багиев и др., разрабатывавшие теоретические и методические аспекты оценки конкурентоспособности предприятия. Однако и на сегодняшний день четкой систематизации полученных результатов исследований нет.



Самые распространенные на сегодня модели и методы оценки конкурентоспособности товара и предприятия делятся на две группы: аналитические и графические методы.

Данное деление на методы оценки конкурентоспособности услуги и методы оценки конкурентоспособности предприятия достаточно условны, так как они во многом совпадают, меняется только объект исследования. Методы оценки конкурентоспособности представлены на рисунке 3 [35].

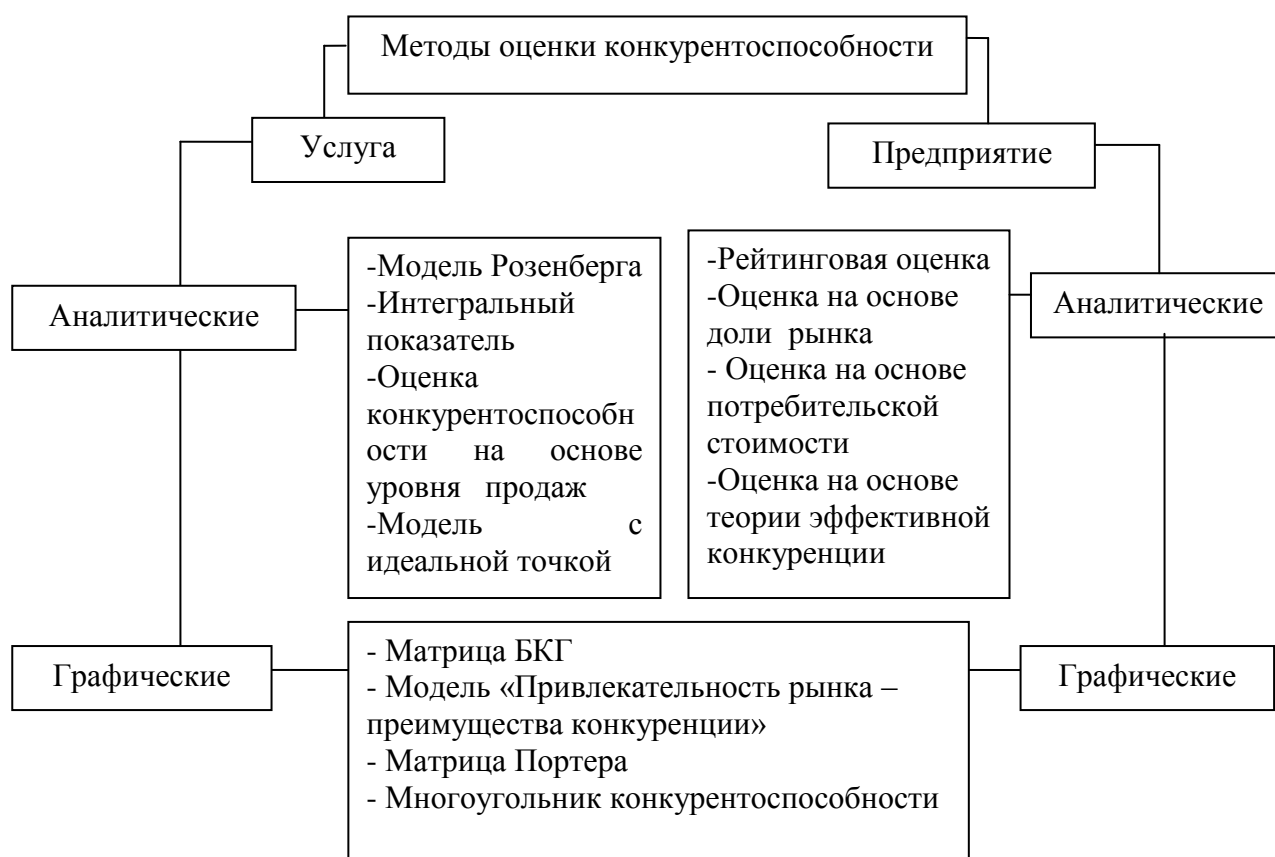


Рисунок 3 – Методы оценки конкурентоспособности

Следует отметить, что не все методы оценки конкурентоспособности предприятия подходят для пассажирского автотранспортного предприятия. Как уже отмечалось, это связано с тем, что факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия, для различных отраслей варьируются.

Данная оценка состояния предприятия дает возможность получить информацию о плюсах и минусах внешней и внутренней среды предприятия. На основе результатов анализа создаются долгосрочные и среднесрочные цели.

Долгосрочные и среднесрочные цели, находящиеся в приоритете, находят свое воплощение в краткосрочных целях, которые несут в себе определенные количественные ориентиры.

Все предприятия, которые оказывают услуги по перевозке пассажиров автотранспортом, должны прилагать вполне определенные усилия для повышения конкурентоспособности предприятий в различных направлениях.

Перечислим некоторые из них [17]:

- совершенствование системы отчетности – налаживание регулярной обратной связи, которая дает возможность судить о достигнутых средних показателях освоения рынка;
- разработка методик контроля тестов для изучения качества работы;
- информирование о способах решения технических проблем пассажирским автотранспортным предприятием;
- использование льгот в зависимости от сезона;
- эффективную рекламу;
- проведение рекламных мероприятий.

Одна из важнейших задач в сохранении и повышении уровня конкурентоспособности пассажирского автотранспортного предприятия состоит в отслеживании настроения потенциальных и реальных клиентов и определять:

- общие ожидания, которые связаны с пассажирским автотранспортным предприятием;

- специфические ожидания потребителей различных категорий;
- выполнимость или невыполнимость этих ожиданий.

Для того чтобы понять, какие ожидания есть у той или иной категории клиентов, проводятся различные опросы, анализы, тесты и пр.

Эти цели могут быть достигнуты, если предприятие может постоянно отслеживать изменения на рынке, прогнозировать динамику развития событий, уровень доходов потребителей, их поведение, реакцию конкурентов.

Иными словами, предприятие должно получить конкурентное преимущество, которое даст возможность защитить свои рыночные позиции. Если предприятию удастся занять привлекательный сегмент рынка, конкуренты обязательно попытаются преодолеть установленную предприятием преграду и с течением времени обязательно добьются своего, однако, если, говоря образно, «стена достаточно высока», предприятие имеет возможность удерживать свои позиции достаточно длительное время. Итак, устойчивое конкурентное преимущество является залогом длительного финансового успеха [3].

Здоровая конкуренция полезна всем: как клиентам, так и тем, кто оказывает услуги, т.к. с ее помощью можно производить анализ причин достижений и неудач, а также принимать какие-либо меры для того чтобы обслуживание потребителей улучшилось.

Широкий круг задач повышения конкурентоспособности пассажирского автотранспортного предприятия требует постоянной научной и инженерной проработки, усовершенствования существующих и вновь созданных методов, систем, технологий и техники в пассажирских перевозках.

Для повышения конкурентоспособности услуг пассажирского автотранспортного предприятия большое значение имеют: удобные часы работы; конкурентоспособные цены: наличие скидок и спецпредложений; особые стимулы для корпоративных клиентов [16].

Даже самое маленькое АТП может предоставить такое количество услуг, что из них вполне можно выбрать наиболее конкурентоспособные услуги. Руководство предприятия должно определиться с номенклатурой и формами предоставления услуг.

Чтобы разобраться, какие услуги пассажирского автотранспортного предприятия нужно стимулировать к развитию, какую стратегию нужно избрать на рынке, можно воспользоваться советами известного зарубежного маркетолога Ф. Котлера, который предлагает использовать сеть развития услуг и рынков. Предприятие может действовать следующим образом. В случае, если руководство видит, что услуги спросом пользуются, и, как следствие, имеют перспективы на будущее, руководство должно сделать все для углубления этих услуг на рынке, для чего можно осуществить ряд мер для стимулирования сбыта и поиска каналов распространения услуг [26].

Для стимулирования сбыта требуется снижение цен, картотечная регистрация постоянных клиентов, внимание к ценовой политике. Стимулирование сбыта требует снижения цен, ведения картотеки постоянной клиентуры, разработке ценовой политики для стимулирования клиентуры, приспособлении режима работы АТП к режиму спроса, повышения квалификации работающих сотрудников, а также применения современного оборудования.

Конкурентоспособность предприятия может быть достигнута при выборе удачной, соответствующей конкурентной стратегии.

Любое предприятие, функционирующее в той или иной отрасли, имеет конкурентную стратегию.

Эта стратегия может быть разработана на плановой основе или возникнуть стихийно в деятельности подразделений предприятия.

Разработка конкурентной стратегии заключается в четкой формулировке того, как предприятие должно вести себя на конкурентном рынке, в определении целей и средств для достижения этих целей.

Определяя конкурентную стратегию, предприятие сопоставляет себя и свое окружение.

Пять сил конкуренции: угроза появления новых участников, угроза появления субститутов, рыночная власть покупателей, рыночная власть поставщиков, а также соперничество между действующими конкурентами являются свидетельством того, что конкуренция в отрасли выходит далеко за рамки действующих игроков.

Представим пять сил конкуренции, оказывающих влияние на предприятие. Модель Портера представлена на рисунке 4 [19].

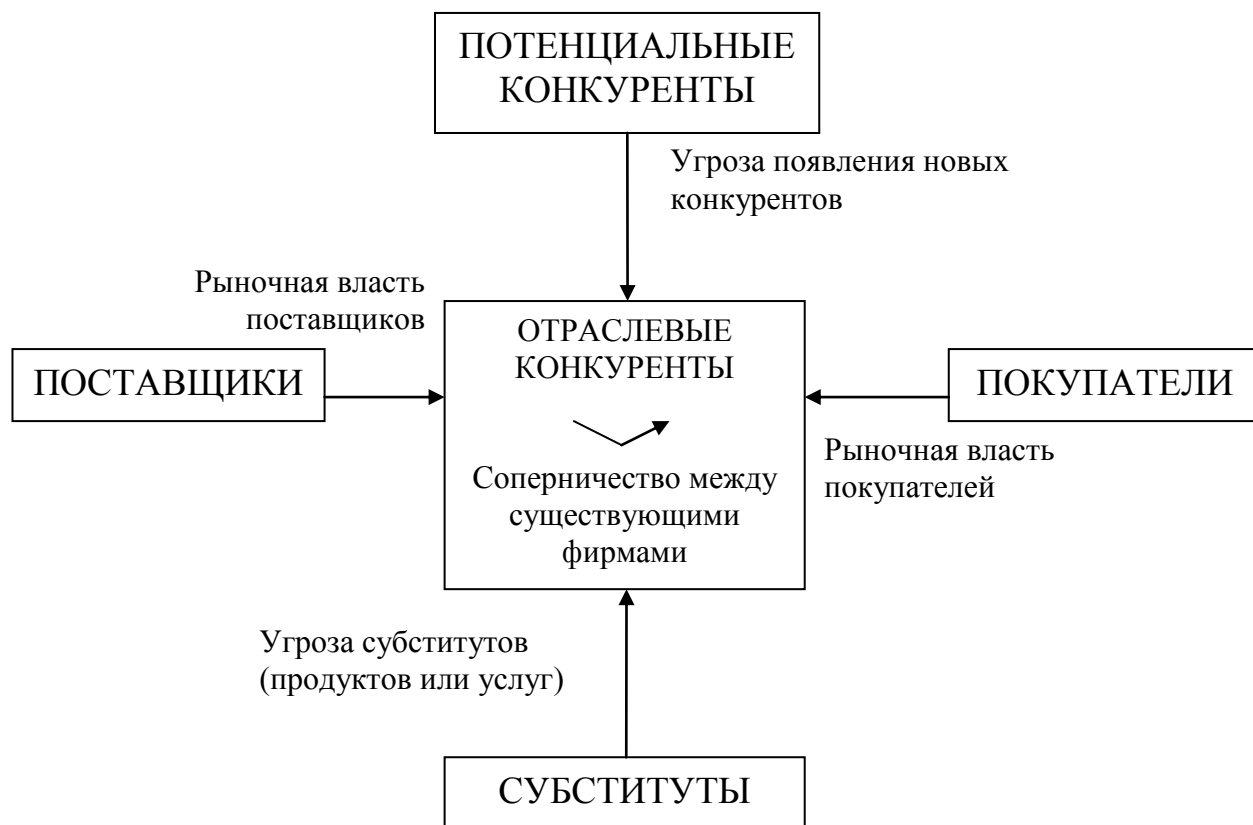


Рисунок 4 – Модель Портера

Перечисленные «конкуренты» могут быть более или менее влиятельными, что связано с конкретными обстоятельствами.

Конкуренция может быть определена как расширенное соперничество.

Пять названных конкурентных сил вместе являются определяющими для интенсивности отраслевой конкуренции и прибыльности, при этом наиболее мощная сила становится наиболее значимой с точки зрения формулирования стратегии.

Существует три потенциально успешных базовых стратегических подхода:

- абсолютное лидерство в издержках, заключающееся в стремлении иметь самые низкие в отрасли издержки;
- дифференциация, заключающаяся в поиске путей дифференциации предоставляемой услуги от услуг конкурирующих предприятий;
- фокусирование, которое заключается в фокусировании на узкой части, а не на всём рынке.

Эти варианты стратегии различаются не только функциональными характеристиками, но также и другими параметрами. Для того чтобы они были успешно реализованы нужны различные ресурсы и квалификация.

Также для базовых вариантов стратегий необходимы различные организационные условия, процедуры контроля и системы стимулов. В связи с этим для достижения успеха, как правило, требуется достаточно длительная приверженность определенной стратегии как задаче первостепенной важности.

Представим некоторые условия, связанные с реализацией базовых вариантов стратегии. Условия для реализации базовых вариантов стратегий представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Условия для реализации базовых вариантов стратегий [22].

Базовая стратегия	Общие требования к ресурсам и квалификации	Общие требования к организационным условиям
Абсолютное лидерство в издержках	<ul style="list-style-type: none"> <li>-реальные инвестиции и доступ к капиталу;</li> <li>-навыки и опыт работы в данной отрасли;</li> <li>-тщательный надзор и контроль за трудовыми процессами;</li> <li>-низкозатратная система распределения и сбыта;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-жесткий контроль за уровнем издержек;</li> <li>-частые и детальные контрольные отчеты;</li> <li>-четкая организационная структура и ответственность;</li> <li>-стимулирование на основе четких количественных показателей;</li> </ul>
Дифференциация	<ul style="list-style-type: none"> <li>-высокий потенциал маркетинга;</li> <li>-творческие способности;</li> <li>-значительный опыт работы в отрасли или уникальное сочетание навыков, полученных в других отраслях;</li> <li>-возможность обеспечения высокой потребительской ценности реализуемого товара или услуги;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-тесная функциональная координация НИОКР и маркетинга;</li> <li>-субъективные оценки и стимулы вместо количественных показателей;</li> <li>-возможности привлечения высококвалифицированной рабочей силы, исследователей и творческого персонала;</li> </ul>
Фокусирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>-сочетание указанных выше условий и мер, направленных на достижение конкретной стратегической цели</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-сочетание условий и мер, направленных на достижение конкретной стратегической цели</li> </ul>

Базовые варианты стратегии могут также потребовать различных стилей руководства, изменения корпоративной культуры и атмосферы, а также привлечения людей разных психологических типов.

Преобразования в области автотранспорта зависят от экономического развития России.

Конкуренция на рассматриваемом рынке ежегодно расширяется и усложняется.

На сегодняшний день, основываясь на результатах исследования рынка, можно утверждать, что повышение конкурентоспособности предприятий автотранспорта напрямую связано с имиджевой составляющей их деятельности. Управление маркетингом, которое было бы наиболее эффективно в данном контексте, должно быть заключено, таким образом, в способности менеджмента предприятия создать адекватный, положительно воспринимаемый клиентами имидж организации, который бы выгодно отличал данное предприятие от предприятий-конкурентов [23].

Таким образом, имидж АТП является инструментом обеспечения конкурентоспособности предприятия с помощью предоставления потребителям необходимой информации, формирования доброжелательного отношения, создания предпочтений и побуждения к приобретению товаров и услуг, которое бы обеспечивало достижение требуемого уровня взаимодействия предприятия с потенциальными потребителями.

На современном рынке транспортных услуг в нашей стране коммуникационный потенциал имиджа в обеспечении конкурентоспособности используется недостаточно, что обусловлено, в том числе и отсутствием разработанного методического обеспечения.

Формирование имиджа автотранспортного предприятия реализуется в рамках комплекса ее маркетинговых коммуникаций (включая такие его компоненты, как реклама, стимулирование продаж, связи с общественностью, спонсорство и другие), что обуславливает необходимость контроля и постоянного мониторинга имиджевой стратегии автотранспортной организации на разных этапах ее жизненного цикла. В зависимости от этапа жизненного цикла организации различаются ее целевые сегменты, меняются финансовые возможности реализации имиджевых



стратегий, а также аргументы при обращении к потребителю. В связи с этим стратегия формирования и последующего совершенствования имиджа также эволюционирует, проходя соответствующие этапы своего развития [15].

Итак, в условиях рыночной экономики конкурентоспособность услуги это главный фактор успеха. Конкурентоспособность услуги предполагает оптимальное сочетание качества, цены. В связи с чем, одним из важнейших показателей конкурентоспособности предприятия является конкурентоспособность его услуг.

Конкурентоспособность рассматривают как способность услуг быть проданными. Чтобы удовлетворить различные потребности покупатель приобретает товары и потребляет услуги, качество и потребительские свойства которых способны удовлетворить эту потребность.

В теоретической части работы были охарактеризованы различные методы оценки конкурентоспособности пассажирского автотранспортного предприятия. Рассматривалась разработка конкурентной стратегии предприятия как ключевого фактора обеспечения её конкурентоспособности и долгосрочного успеха в отрасли.

Оценка конкурентоспособности пассажирского автотранспортного предприятия представляет собой очень сложную работу, так как: во-первых, в конкурентоспособности фокусируются все показатели качества и ресурсоемкости работы всего персонала по всем стадиям жизненного цикла объектов; во-вторых, в настоящее время отсутствуют международные документы (по аналогии со стандартизацией других объектов) по оценке конкурентоспособности различных объектов; в-третьих, например, в России техническая, экономическая, кадровая, социальная политика не ориентирована на обеспечение конкурентоспособности различных объектов.

## **2 Анализ деятельности ГПКК «Иланского АТП»**

### **2.1 Анализ рынка пассажирских автотранспортных перевозок**

В первой главе выпускной квалификационной работы было установлено, что понятие конкурентоспособности предприятия привязано к условиям функционирования конкретного рынка. Следовательно, оценка конкурентоспособности отдельного предприятия должна осуществляться в связи с анализом общих тенденций функционирования рынка пассажирских автотранспортных перевозок.

Данный рынок на сегодня наиболее доступен по своим ценам. В России автотранспортом выполняется более 86% грузовых перевозок и более 50% пассажирских перевозок. По пассажирообороту автотранспорт на перевозках вне страны уступает лишь железнодорожному транспорту [34].

Огромное влияние на развитие автотранспорта оказывает научно-технический прогресс, с помощью которого формируется более совершенный подвижной состав, снижается экологически вредное влияние автотранспорта на окружающую среду, увеличивается скорость передвижения грузов, перевозки пассажиров.

### **2.2 Финансово-экономический анализ деятельности и выявление резервов повышения конкурентоспособности АТП**

Государственное предприятие Красноярского края «Иланское автотранспортное предприятие» (далее – Предприятие) создано в соответствии с приказом Каннского производственного автотранспортного объединения территориально-производственного объединения «Красноярскавтотранс» от 28.12.1990г. №145-п «О реорганизации структуры

Каннского ПАТО и совершенствования управления хозяйственной деятельностью в связи с переходом к рыночной экономике».

### **2.3 Анализ конкурентоспособности АТП**

В первой главе выпускной квалификационной работы мы проанализировали существующие методы оценки конкурентоспособности, их достоинства и недостатки. На основании полученных результатов анализа существующих методов и исходных данных о деятельности исследуемого пассажирского автотранспортного предприятия, а также результатов анализа рынка пассажирских автоперевозок мы полагаем, что анализ конкурентоспособности Предприятия следует проводить на основе модели, разработанной американским ученым Майклом Портером. Модель пяти сил Портера мы будем использовать совместно с моделью СВOT(SWOT) – анализа.

### **3 Оценка и разработка проекта повышения уровня конкурентоспособности предприятия**

#### **3.1 Расчет уровня конкурентоспособности АТП**

Уровень конкурентоспособности автотранспортных предприятий рекомендуется оценивать по совокупности следующих основных показателей:

- соотношение спроса и предложения на перевозки;
- качество транспортного обслуживания клиентуры;
- соотношение доходов и расходов на перевозки;
- количество видов перевозок, выполняемых АТП;
- обеспеченность АТП ресурсами

#### **3.2 Разработка комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности ГПКК "Иланское АТП"**

На основе оценки конкурентоспособности Предприятия была выявлена средняя конкурентная позиция предприятия. Во многом это обусловлено тем, что на данный период времени предприятие не имеет на рынке серьезных конкурентов. Тем не менее, известно, что на рынке все чаще встречаются частные перевозчики, которые стремятся занять более выгодное положение в данной отрасли, путем предоставления клиентам более качественных услуг. Всесторонний анализ деятельности исследуемого предприятия показал наличие некоторых проблем, для решения которых необходим комплекс мероприятий, общей целью которых является:

- повысить конкурентоспособность Предприятия;
- закрепить лидирующие позиции Предприятия на рынке услуг пассажирских автоперевозок в г.Иланск, Иланского и Нижнеингашского районов;
- получить возможность выхода на рынки близлежащих районов.

### **3.3 Оценка экономического эффекта от внедрения комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности**

Сначала рассчитаем затраты на введение должности маркетолога с целью разработки новых маршрутов и повышения конкурентоспособности

.....

В целом на внедрение данного комплекса мероприятий потребуется 629,02 тыс. руб., а совокупный экономический эффект составит 1502,23 тыс. руб. Внутренняя рентабельность введенных предприятий составляет 2,27%, а чистый дисконтированный поток 799,51 тыс.руб. На основе рассчитанных показателей эффективности мы можем утверждать, что увеличение прибыли предприятия составляет 1662,2 тыс. руб., что составляет около 6% и в несколько раз превышает инвестиции и текущие затраты по проекту, а значит предлагаемые нововведения экономически выгодны. Данный проект позволит повысить конкурентоспособность Предприятия, улучшить его экономические показатели и повысить финансовую устойчивость.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная выпускная работа посвящена разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности ПАТП, оказывающего услуги по пассажирским перевозкам в городском и пригородном сообщении. Анализ финансово-экономических показателей деятельности предприятия показал, что за отчетный период в 2014 году валовая прибыль увеличилась всего на 0,55 %, чистая прибыль сократилась на 74,09%. Себестоимость реализованных услуг за анализируемый период составила 42750,0 тыс.руб., то есть увеличение затрат к предыдущему периоду составило 5,13%. В целом стоит отметить, что пассажирское автотранспортное Предприятие имеет значительный размер выручки, высокий уровень рентабельности продаж. Но динамика изменения всех абсолютных показателей хозяйственной деятельности предприятия отрицательная. Это вызвано снижением уровня выручки вследствие падения спроса на некоторые направления деятельности предприятия по причине появления новых частных более конкурентоспособных предприятий. В процессе анализа конкурентоспособности было выявлено, что предприятие пока занимает одну из ведущих позиций на рынке, но появляется тенденция к снижению конкурентоспособности по следующим факторам – это объем выручки, разнообразие ассортимента услуг, медленная реакция на изменение спроса на транспортные услуги. Отсутствие обратной связи с потребителем является одной из самых слабой стороной Предприятия. Сильной стороной предприятия является квалифицированный персонал, способный решать задачи различной степени сложности, а так же поддержка со стороны Государства. В 2015 году планируется увеличение нескольких показателей работы Предприятия. Предполагается, что плановый объем перевозок увеличится на 15%. Доходы Предприятия так же возрастут на 5%, расходы в свою очередь планируется сократить на 1%. На основе изменения данных показателей был вычислен предполагаемый уровень конкурентоспособности

Предприятия в 2015 году, он составит 0,78, то есть увеличиться на 0,06 или на 8%. Анализ внешней и внутренней среды Предприятия показал, что АТП располагает всеми необходимыми ресурсами для проведения нескольких мероприятий. Для повышения конкурентоспособности предприятия и совершенствования системы обслуживания были разработаны три мероприятия. Введение должности маркетолога, основной функцией которого будет разработка новых маршрутов и повышение конкурентоспособности предприятия; разработка и внедрение Интернет сайта, что позволит наладить связь с клиентами и повысить имидж Предприятия; разработка системы скидок и предложения, направленная на повышения лояльности клиентов и привлечению новых.

Рассчитанные в третьей главе ВКР ожидаемые затраты и эффект от внедрения мероприятий позволяют сделать вывод о целесообразности реализации комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности на данном предприятии. В целом внедрение предлагаемых мероприятий позволит увеличить объем продаж предприятия в планируемый период на 1662,2 тыс. руб. На внедрение данного комплекса мероприятий потребуется 629,02 тыс. руб., а совокупный экономический эффект за год составит 1502,23 тыс. руб. Чистый дисконтированный доход (*NPV*) составляет 799,51 тыс. руб., соответственно индекс внутренней рентабельности (*PI*) составляет 2,27%.

Внедрение разработанного и экономически обоснованного проекта повышения конкурентоспособности в деятельность Предприятия позволит повысить качество оказываемых услуг и организовать эффективную маркетинговую деятельность, что направлено на формирование устойчивого спроса на услуги конкретного предприятия и, следовательно, увеличение его прибыльности. Результаты проведенного исследования могут быть также использованы в деятельности другого небольшого пассажирского автотранспортного предприятия, осуществляющего перевозки по аналогичным направлениям.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Транспортная стратегия Российской Федерации на период до 2030 года. – М.: Министерство транспорта РФ, 2012.
- 2 Об утверждении правил обеспечения безопасности перевозок : приказ министерства транспорта РФ от 15.01.2014 №7.
- 3 Об утверждении государственной программы Красноярского края «Развитие транспортной системы» : постановление правительства Красноярского края от 30.09.2014. № 424-п.
- 4 Аверчев И. Классификация затрат. Концепция и терминология / И. Аверчев // Московский бухгалтер. – 2012. – №3. – С.14.
- 5 Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ОАО "Новости", 2011. – 256 с.
- 6 Аксенова, З. И. Анализ производственно-хозяйственной деятельности АТП : учебник для вузов / З. И. Аксенова, А. А. Бачурин. – Москва : Транспорт. – 1990. – 255 с.
- 7 Акулич, М. Анализ конкурентоспособности продукции в аспекте взаимоотношений с потребителями / М. Акулич. //Маркетинг. – 2015. – №6. – С. 33-43.
- 8 Алексеева И. М. Статистика автомобильного транспорта : учебник / И. М. Алексеева, О. И. Ганченко, Е. В. Петрова. – М.: Экзамен. 2011, 351 с.
- 9 Асаева Т. А. Пути снижения себестоимости перевозок при формировании парка автотранспортных средств / Т. А. Асаева, И. П. Соловьева, А. В. Шилин // Автотранспортное предприятие. – 2015. – № 8. – С. 23–25.
- 10 Барнгольд С.Б. Экономический анализ хозяйственной деятельности на современном этапе развития. Москва: Финансы и статистика, 2014.
- 11 Басков А. В. Логистизация транспортного процесса и ее влияние на эффективность перевозок. – Саратов: Изд-во СГТУ, 2014. – С. 176–179.
- 1 Басовский Л.Е. и др. Комплексный экономический анализ



хозяйственной деятельности: учебное пособие / Л.Е. Басовский, А.Л. Басовский, А.М. Лунева. – М.: Инфра-М, 2011. – 355 с.

2 Бекетов Н.В. Концепция управления эффективностью компании// Экономический анализ: теория и практика. – 2012. - №4. – С.7-8.

3 Беленький А.С. Исследование операций в транспортных системах: идеи и схемы методов оптимизации планирования. - М.: Мир, 2012. - 582 с.

4 Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / Т.Б. Бердникова. – М.: Инфра-М, 2014. – 215 с.

5 Бернстайн Л.А. Анализ финансовой отчетности / Л.А. Бернстайн. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 412 с.

6 Воскобойник В. Не перекладывать издержки на плечи потребителя // Автотранспорт: эксплуатация, обслуживание, ремонт. – 2013. - № 4. –С.4–6.

7 Герасименко П. В. Построение математической модели прогнозирования себестоимости перевозок груза транспортом // Вестн. гр. инж. – 2012. – № 4. – С.110–117.

8 Глибин А. В. Методические особенности формирования стоимости на смешанные железнодорожно–автомобильные перевозки // Вестн. ВНИИЖТ. – 2012. – № 6. – С. 30–34, 48.

9 Головачев, А. С. Методические основы конкурентоспособности предприятий и товара /А. С. Головачев // Экономика и управление. – 2015. – №1. – С. 4-8.

10 Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. Конспект лекций. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 198 с.

11 Горев А.Э. Пассажирские автомобильные перевозки: Учебное пособие для студ. высш. учеб. заведений / А.Э. Горев. – 2-е изд. Стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2014. – 288 с.

12 Гудович Д. В. Управление затратами автотранспортного предприятия на основе оптимизации экономических моделей : автореф. дис. канд. технич. наук / Гудович Дмитрий Владимирович ; Воронеж. гос.

архитектур.–строит. ун–т. – Воронеж, 2013.

13 Гурская С.П. Коммерческая деятельность. – М.: Высшая школа, 2011. – 468 с.

14 Донцова Л.В. Комплексный анализ бухгалтерской отчетности / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М.: ДИС, 2014. – 301 с.

15 Еленева, Ю.Я. Современные подходы к оценке и управлению конкурентоспособностью предприятий / Ю.Я. Еленева, А.М. Коротков // Современное управление. – 2013. – №7. – С. 4-8.

16 Ефименко А. Г. Управление затратами автотранспортных предприятий / А. Г. Ефименко, В. П. Ефименко // Вестн. Белорус. гос. эконом. ун–та. – 2015. – № 2. – С. 29–33. – Библиогр.: 4 назв.

17 Зайцев Е.И. Информационные технологии в управлении эксплуатационной эффективностью автотранспорта. - СПб.: СПбГИЭА, 2014.

18 Захаров В. Резерв АТП – в снижении расходов на топливо // Автотранспорт: эксплуатация, обслуживание, ремонт. – 2011. – № 10.– С.3–4.

19 Золотогоров В.Г. Организация и планирование производства. Практическое пособие. - Мн.: ФУАинформ, 2011. – 528 с.

20 Как снизить себестоимость рейса [Электронный ресурс] // LongLink.ru.: [сайт] – [Б. м.], 2012–2015. – URL: <http://www.loglink.ru/massmedia/analytics/record/?id=506> (21.04.16).

21 Ключева Е. Затраты – объем – прибыль. Без классификации расходов / Е. Ключева // Двойная запись. – 2006. – №5. – С.12.

22 Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: Проспект, 2014. – 427 с.

23 Кожин А.П., Мезенцев В.Н. Математические методы в планировании и управлении пассажирскими автомобильными перевозками. - М.: Транспорт, 2014. - 304 с.

24 Кретов И.И. Организация маркетинга на предприятии: Практическое пособие. - М.: Юристъ, 2011. - 96 с. /1,8/

- 25 Ламбен Жан-Жак Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. - СПб.: Питер, 2011. - 800 с. /1,9/
- 26 Лебедева О.А. Маркетинговые исследования рынка: Учебник. - М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. - 192 с. /1,10/
- 27 Лифиц И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг. - Учеб. пособие. - М.: Юрайт-Издат, 2011. - 335 с./1,11/
- 28 Любушин Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебное пособие для вузов / Н.П. Любушин, В.Б. Лещева, В.Г. Дьякова. – М.: Юнити-Дана, 2014. – 471 с.
- 29 Магомедов Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров: Учебное пособие. - М.: Дашков и Ко, 2011. - 294 с./1,12/
- 30 Макдоналд М. Сегментирование рынка: Практическое руководство. - М.: Дело и сервис, 2012. - 288 с./1,13/
- 31 Малявкина Л.И. Информация о затратах организации в годовой бухгалтерской отчетности / Л.И. Малявкина // Аудиторские ведомости. – 2013. – №1. – С.11.
- 32 Маркетинг: Учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др.; Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2011. – 560 с /1,14/
- 33 Международный маркетинг: Учеб. пособие / Н.И. Перцовский, И.А. Спиридонов, С.В. Барсукова; Под ред. Н.И. Перцовского - М.: Высшая школа, 2011. - 239 с./1,15/
- 34 Микроэкономика / Под ред. Л.Т. Гитляровской. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 374 с./1,16/
- 35 Микроэкономика / Под ред. проф. М.В. Романовского, проф. О.В. Врублевской, проф. Б.М. Сабанти. – М.: Издательство «Перспектива», Издательство «Юрайт», 2011. – 411 с./1,17/
- 36 Молоткова, Н. В. Организация, технология и проектирование коммерческих предприятий : учеб. пособие / Н. В. Молоткова, Г. А. Соседов. – Тамбов : Издательство ТГТУ, 2011. – 128 с.

37 Морозова, Т. Г. Региональная экономика : учебник для вузов / Т. Г. Морозова, М. П. Победина. – Москва : Юнити-Дана, 2012 – 130 с.

38 Нагапетьянц Н.А. Прикладной маркетинг: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 272 с.

39 Организация производства. Учебно-практическое пособие/ М. Ю. Пасюк, Т.Н. Долинина, А.А. Шабуня. – Мн.: ООО ФУАинформ, 2012. – 76 с.

40 Памбухчиянц О.В. Организация и технология коммерческой деятельности: Учебник для студентов. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2011. – 450 с.

41 Показатели работы транспортного предприятия. Расходы АТП.  
[http://inf-remont.ru/organiz\\_atp/atp/199/](http://inf-remont.ru/organiz_atp/atp/199/)

42 Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. - 454 с.

43 Прогнозирование и планирование экономики: Учебнике/ В.И. Борисевич, Г.А. Кандаурова, Н.Н. Кандауров и др.; Под общ. ред. В.И. Борисевича, Г.А. Кандауровой. – Мн.: Современная школа, 2015. – 476 с.

44 Производственные технологии: учеб. пособие / Д. П. Лисовская и др.; под общ. ред. Д.П. Лисовской. – Мн.: Вышэйшая школа, 2015. – 479 с.

45 Производственный менеджмент. Управление предприятием: Учеб. пособие / С.А. Пелих, А.И. Гоев, М.И. Плотницкий и др.; Под ред. проф. С.А. Пелиха. – Мн.: БГЭУ, 2013. – 555 с.

46 Прокофьев М.В. Конструкция и эксплуатация автотранспортных средств: Метод, пособие. - М.: АСМАП, 2011. - 76 с.

47 Прыкин Б.В. Экономический анализ предприятия / Б.В. Прыкин. – М.: Юнити-Дана, 2011. – 360 с.

48 Раицкий К.А. Экономика предприятия: Учебник для ВУЗов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: «Дашков и К», 2012. – 1012 с.

49 Риполь-Сарагоси Ф.Б. Основы финансового и управленческого анализа / Ф.Б. Риполь-Сарагоси. – М.: Экспертное бюро, 2011. – 127 с.

50 Россия в цифрах: Краткий статистический сборник / Госкомстат России. М., 2012.

51 Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия, 7-е изд., испр. – Мн.: Новое знание, 2012. – 704 с.

52 Сергеев В.И. Логистика в бизнесе: Учебник. – М.: Инфра – М, 2011. – 608 с.

53 Синица Л.М. Организация производства: Учеб. пособие для студентов вузов. – 2- изд., перераб и доп. – Мн.: УП «ИВЦ Минфина», 2014. – 521 с.

54 Сироткина А.В. Роль и перспективы развития коммерческого транспорта в современной экономике России. Пути повышения безопасности его эксплуатации // Журнал автомобильных инженеров, 2011. – №1. – С.10-12.

55 Суша Г.З. Экономика предприятия: Учеб. пособие. – М.: Новое знание, 2013. – 384 с.

56 Сычев Н.Г., Хмель С.А. Производственные технологии: Тексты лекций. Мн.: НО ООО «БИП-С», 2012. – 128 с.

57 Танашева О.Г. Анализ и оценка конкурентоспособности организации при внедрении процессного подхода в управлении // Экономический анализ: теория и практика. – 2011. - №17. – С.9-12

58 Толкачева Л. В. Организационно–экономические методы управления затратами грузового автотранспортного предприятия : монография / Л. В. Толкачева, Л. В. Эйхлер ; Федерал. агентство по образованию, Сибирская гос. автомобильно–дорожная акад. – Омск: Изд–во СибАДИ, 2011.

59 Травкина Н.А. Экономическая оправданность затрат / Н.А. Травкина // Аудиторские ведомости. – 2015. – №8. – С.9.

60 Транспортная логистика: Учебное пособие / Под ред. Миротина Л.Б. - М.: МАДИ (ТУ), 2011 г.

61 Трофимова Л. Экономические показатели, используемые для оценки

эффективности деятельности предприятия / Л. Трофимова // Аудитор. – 2012. – №9. – С.22-23.

62 Устав муниципального пассажирского автотранспортного предприятия города Красноярск МП «КПАТП №5»: Красноярск, 2008 – 10с.

63 Фасхиев Х.А. Анализ состояния проблемы управления конкурентоспособностью организации сферы услуг // <http://www.marketing.spb.ru>

64 Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 448 с.

65 Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность как национальная кадровая проблема // Высшее образование в России. – 2011. - №2 – с.18-22.

66 Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность: Учебник. - М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2011. - 504 с.

67 Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. /Р. Фатхутдинов. – М.: "Маркетинг ДС", 2008. – 432 с.

68 Федорова, Е.К. Развитие рынка автомобильных перевозок в России // Инженерный вестник Дона. – 2012. - №4. – С.17-20

69 Формирование тарифов на перевозку грузов автомобильным транспортом / И.А. Голянд, А.В. Ильина, Л.Н. Секацкая. – Красноярск: ИПЦ КГТУ, 2011. – 208 с.

70 Фурс И.Н. Конкурентоспособность продовольственных товаров: Учебное пособие. - Минск: УП «ИВЦ Минфина», 2014. - 346 с.

71 Хегай, Ю. А. Оптимизация городских пассажирских перевозок / Ю. А. Хегай, Н. В. Москаленко, М. В. Волосович // Экономика и предпринимательство. – 2015. - № 11(ч.2). – С. 311–314.

72 Хегай, Ю. А. Экономика автотранспортного предприятия : учеб. пособие / Ю. А. Хегай. – Красноярск : СФУ, 2011. – 228 с.

73 Ходош М.С, Дасковский Б.А. Организация, экономика и управление перевозками грузов автомобильным транспортом. – М.: Транспорт, 2013. –

74 Хома В.И. Источники информации для финансового состояния

предприятия / В.И. Хома // Вестник МГУ. – Серия 6, Экономика. – 2015. – №4. – С.60-74.

75 Хрипач В.Я. и др. Экономика предприятия. – Мн.: Экономпресс, 2011. – 464 с.

76 Хруцкий В.Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. -М.: Финансы и статистика, 2012. - 528 с./1,30/

77 Чеботаев А.А. Специализированные транспортные средства. Выбор и эффективность применения. - М.: Транспорт, 2011. - 159 с.

78 Чернов В.А. Экономический анализ: торговля, общественное питание, туристический бизнес: Учебное пособие для вузов / Под ред. проф.М. И, Баканова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 686 с.

79 Шеремет А.Д. Методика финансового анализа / А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулин. – М.: Инфра-М, 2014. – 172 с.

80 Щиборщ К.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятий России / К.В. Щиборщ. – М.: ДИС, 2011. – 320 с.

81 Экономика предприятия: Учеб. пособие / В.П. Волков, А.И. Ильин, В.И. Станкевич и др. – М.: Новое знание, 2013 – 677 с.

82 Экономика предприятия: Учеб. пособие / В.П. Волков, А.И. Ильин, В.И. Станкевич и др. – 2-е изд., испр. – М.: Новое знание, 2014. – 672 с.

83 Экономическая теория / Под редакцией Ларионова И.К., Пилипенко Н.Н., Щербакова В.Н. – М.: Издательство «Дашков и К», 2011. – 488 с.

84 Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебно-практическое пособие. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», изд-во «ГНОМ-ПРЕСС», 2011. - 384 с.